



Воротягин Игорь Анатольевич

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ
ПОЛИГРАФИЧЕСКОГО ХОЛДИНГА
В КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЕ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексам – промышленность)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Диссертационная работа выполнена в Пермском филиале
Учреждения Российской академии наук
Института экономики Уральского отделения РАН

Научный руководитель доктор экономических наук, профессор
Пыткин Александр Николаевич

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Алексеева Наталья Анатольевна

**кандидат экономических наук, доцент
Гребенкина Александра Анатольевна**

Ведущая организация – ФГБОУ ВПО «Ижевский государственный технический университет»

Защита состоится: «13» марта 2012 г. в 11.00 часов на заседании диссертационного совета ДМ 212.275.04 при ФГБОУ ВПО «Удмуртский государственный университет» по адресу: 426034, г. Ижевск, ул. Университетская, 1, корп. 4, ауд. 444.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке
ФГБОУ ВПО «Удмуртский государственный университет», с авторефератом
на официальном сайте Министерства образования и науки РФ <http://mon.gov.ru>

Автореферат разослан «10» февраля 2012 г.

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ



0000741350

**Ученый секретарь
диссертационного совета
кандидат экономических наук,
профессор**

Tac

А.С. Баскин

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Развитие и углубление происходящих в России рыночных преобразований в условиях мирового экономического кризиса коренным образом изменило условия функционирования промышленных предприятий, которые характеризуются повышенной нестабильностью и неопределенностью внешней среды, усилением конкуренции на внутреннем и внешнем рынках.

Поиск путей выживания и возможностей развития полиграфического бизнеса в сложных экономических условиях, в рамках проводимого Правительством РФ масштабного реформирования федерального сектора полиграфии, обусловило активное стимулирование объективного процесса ускорения концентрации и интеграции капитала различных сфер хозяйственной деятельности для обеспечения жизнеспособности и источников поддержания экономической устойчивости полиграфических предприятий, реализованного на практике в образовании новых организационно-хозяйственных структур – холдингов и других объединений.

Обострение в условиях кризиса системных проблем экономики страны в целом и полиграфической промышленности в частности, диктуют необходимость внедрения и совершенствования эффективного стратегического управления, обеспечивающего долгосрочное развитие в нестабильной конкурентной среде таких сложных структур как полиграфические холдинги.

Имеющиеся научные исследования характеризуются разобщенностью данных и ограничиваются, в основном, рассмотрением различных аспектов стратегического управления промышленными предприятиями, тогда как стратегическое управление развитием полиграфического холдинга, отличающееся значительной сложностью в виду особенностей холдинга как рыночного субъекта и специфики полиграфической промышленности, остается за пределами научных изысканий.

В связи с этим, проблема стратегического управления развитием полиграфического холдинга в конкурентных условиях как ключевого фактора повышения эффективности деятельности полиграфической промышленности в долгосрочной перспективе, является актуальной для теории менеджмента и значимой для практического применения.

Область исследования соответствует требованиям паспорта специальностей ВАК 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: 1. Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – 1.1. Промышленность: 1.1.2. Формирование механизмов устойчивого развития экономики промышленных отраслей, комплексов, предприятий; 1.1.4. Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах.

Степень разработанности проблемы. Теоретическую основу проведенных исследований составили фундаментальные труды отечественных и зарубежных ученых в области теории и практики стратегического управления: Дэвида А.Аакера, И.Ансоффа, О.И.Боткина, О.С.Виханского, О.И.Волкова, А.Л.Галоненко, О.В.Девяткина, В.С.Ефремова, М.И.Круглова, Д.Манна, А.И.Наумова, В.И.Некрасова, А.И.Панова, В.Б.Родионова, Ю.М.Солодака, В.Дж.Стивенсона, А.Д.Стрикленда, А.А.Томпсона, О.Г.Туровца, Э.А.Уткина, М.А.Чернышева и др.

Изучением холдинговых структур, проблем управления и развития холдингами, как в отечественной, так и в зарубежной экономике, занимались такие ученые и эксперты как В.А.Ганьжин, А.М.Голубева, Г.Гутман, Д.И.Дедов, Г.Дуталл, Б.Дука, Т.Келлер, Е.В.Костикова, А.Печерский, К.Портной, В.Г.Федин, И.С.Шиткина, В.Ф.Юрин и др.

Недостаточная теоретическая и методическая разработанность данной проблематики определила актуальность и возрастающую практическую значимость

разработки мер по повышению эффективности стратегического управления развитием холдинговых структур в полиграфической промышленности в конкурентных условиях.

Объектом исследования явились полиграфические предприятия, входящие в полиграфические холдинговые структуры, расположенные на территории Пермского края.

Предмет исследования – организационно-экономические отношения, возникающие в процессе стратегического управления развитием полиграфического холдинга в условиях конкурентной среды.

Цель диссертационной работы состоит в развитии теоретических положений и обосновании методических рекомендаций по совершенствованию стратегического управления развитием полиграфического холдинга в конкурентных условиях как ключевого фактора повышения эффективности деятельности полиграфической промышленности в долгосрочной перспективе.

Для достижения указанной цели были поставлены следующие задачи:

- определить роль холдинговых структур в полиграфии, исследовать и систематизировать современные проблемы и тенденции стратегического развития полиграфических холдингов;
- выявить факторы конкурентной среды, оказывающие влияние на развитие полиграфического холдинга в долгосрочной перспективе;
- обосновать предпосылки совершенствования стратегического управления развитием полиграфического холдинга в конкурентной среде;
- разработать организационно-экономическую модель эффективного стратегического управления развитием полиграфического холдинга в конкурентной среде в долгосрочной перспективе;
- предложить рекомендации по совершенствованию стратегического управления развитием полиграфического холдинга в конкурентной среде.

Теоретической и методологической базой исследования явились научные труды и разработки зарубежных и отечественных ученых по проблемам рыночной экономики, теории менеджмента, стратегического управления развитием промышленных предприятий, управления холдинговыми структурами, теоретические и практические рекомендации научных конференций и семинаров по теме исследования.

Основные методы исследования. Научная ценность результатов диссертационной работы обеспечена применением системного подхода, позволившего с наибольшей эффективностью изучить вопросы совершенствования стратегического управления развитием полиграфического холдинга в конкурентной среде. Для решения некоторых задач применялись методы сравнительного, структурно-логического, статистического, финансового и экономического анализа, экономико-математического моделирования, статистики.

Информационную основу составили информация органов статистики, данные о производственной деятельности, материалы управленческой и статистической отчетности и прочие фактические материалы, характеризующие различные аспекты хозяйственной деятельности полиграфических предприятий Пермского края входящих в холдинговые структуры рынка полиграфических работ, а также ежегодные отчеты Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям. В диссертации нашли отражение результаты научно-исследовательских работ, выполненных автором и при его участии.

Научная новизна результатов диссертационной работы заключается в предложении и обосновании ряда рекомендаций теоретического и методического характера по совершенствованию стратегического управления развитием

полиграфического холдинга в конкурентных условиях как ключевого фактора повышения конкурентоспособности отечественных полиграфических предприятий на рынке полиграфических работ в долгосрочной перспективе.

В процессе исследования получены теоретические и практические результаты, определяющие научную новизну и являющиеся предметом защиты:

- определена роль холдинговых структур в полиграфии, исследованы современные проблемы и систематизированы тенденции стратегического развития полиграфических холдингов;
- выявлены и классифицированы факторы конкурентной среды, оказывающие влияние на развитие полиграфического холдинга в долгосрочной перспективе;
- обоснованы предпосылки совершенствования стратегического управления развитием полиграфического холдинга в конкурентной среде;
- разработана организационно-экономическая модель эффективного стратегического управления развитием полиграфического холдинга в конкурентной среде, ориентированного на повышение его конкурентоспособности на рынке полиграфических работ в долгосрочной перспективе;
- предложены рекомендации по совершенствованию стратегического управления развитием полиграфического холдинга в конкурентной среде.

Практическая значимость диссертационной работы заключается в возможности использования ее теоретических положений и методических рекомендаций при решении актуальных задач обеспечения эффективного стратегического управления долгосрочным развитием полиграфического холдинга в конкурентных условиях хозяйствования.

Теоретические и методические результаты диссертационной работы могут быть полезны для преподавателей вузов и использованы при чтении лекций и проведении семинарских занятий по курсам: «Стратегический менеджмент» и «Экономика предприятия» и др.

Апробация работы. Ключевые положения, представленные в диссертационной работе, докладывались и получили одобрение на теоретических семинарах и конференциях в Институте экономики Уральского отделения Российской академии наук (г. Екатеринбург, 2009-2012 гг.).

Изложенные в диссертационной работе теоретические и методические положения по совершенствованию стратегического управления развитием полиграфического холдинга в конкурентных условиях нашли отражение в научно-исследовательских работах Пермского филиала Института экономики Уральского отделения РАН.

Теоретико-методологические положения и практические рекомендации были использованы в процессе совершенствования стратегического управления развитием полиграфических предприятий, входящих в холдинговые структуры, расположенные на территории Пермского края.

Отдельные результаты исследования используются в учебном процессе при чтении курса лекций по дисциплине «Стратегический менеджмент» в программах повышения квалификации работников предприятий промышленности в НОУ ДПО «Пермский академический учебный центр».

Публикации. Результаты научных исследований нашли отражение в 7 публикациях, общим объемом 9,81 п.л. (личный вклад автора составил 6,6 п.л.), в том числе 2 статьи напечатаны в журналах, рекомендуемых ВАК для опубликования результатов диссертационной работы.

Объем и структура работы. Диссертационная работа содержит введение, три главы, заключение, список литературы и приложения. Материалы исследования

представлены на 150 страницах основного текста, включают 15 рисунков, 10 таблиц, приложения, список литературы из 145 наименований.

Содержание работы. Во введении обоснована актуальность и значимость темы исследования, определена степень изученности проблемы, сформулированы цель и задачи, определены объект и предмет исследования, кратко обозначена научная новизна и практическая значимость полученных результатов.

Первая глава «Теоретические основы стратегического управления развитием холдинговых структур в полиграфии» включает в себя исследование сущности и роли холдинговых структур на рынке полиграфических работ; обзор принципов и методов стратегического управления развитием полиграфических холдингов; содержит исследование основных проблем и систематизацию ключевых тенденций стратегического управления развитием полиграфических холдингов в конкурентных условиях.

Вторая глава «Особенности развития полиграфического холдинга в конкурентной среде» посвящена анализу состояния и особенностей современного уровня развития полиграфического холдинга, что, с учетом выявленных факторов конкурентной среды, оказывающих влияние на развитие предприятий полиграфического холдинга, позволило определить и обосновать ключевые предпосылки совершенствования стратегического управления развитием полиграфического холдинга в конкурентной среде.

Третья глава «Совершенствование стратегического управления развитием полиграфического холдинга в конкурентной среде» содержит обоснование концептуального подхода к стратегическому управлению развитием полиграфического холдинга в конкурентной среде, а также включает разработку организационно-экономической модели эффективного стратегического управления развитием полиграфического холдинга в конкурентной среде, ориентированного на повышение его конкурентоспособности на рынке полиграфических работ в долгосрочной перспективе и ряд рекомендаций методического и практического характера по совершенствованию стратегического управления развитием полиграфического холдинга в конкурентной среде.

В заключении сформулированы и изложены основные выводы и результаты проведенного научного исследования.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Определена роль холдинговых структур в полиграфии, исследованы современные проблемы и систематизированы тенденции стратегического развития полиграфических холдингов.

Объективная необходимость создания мощных интегрированных структур, способных выпускать и продвигать на рынках весь ассортимент качественной и востребованной полиграфической продукции и услуг, обусловила начатые несколько лет назад интеграционные процессы, инициированные и поддерживаемые государством, конечной целью которых является формирование в стране современного рыночного полиграфического производственного комплекса.

В современных условиях жесткой конкуренции и стремительного развития информационных технологий наиболее успешными становятся группы, которые включают в себя различные издания или различные направления полиграфического бизнеса в разных сегментах рынка полиграфических товаров и услуг. Ключевым преимуществом подобных структур является возникающий эффект синергии, который предполагает:

1. Объединение производственных мощностей на единых площадях и централизованный менеджмент по всем направлениям полиграфического производства и оказания услуг, что позволяет оптимизировать полную технологическую цепочку – от момента получения заказа до момента доставки отпечатанного тиража;

2. Централизованное использование персонала холдинга в решении задач в области информационных технологий, безопасности и юридического сопровождения ведения бизнесов, кадровых технологий и решений;

3. Возможность повышения оперативности управления заказами и сокращение логистических издержек, что позволяет уменьшить стоимость конечного продукта и сроки производства, повышая эффективность бизнеса;

4. Расширение возможностей по привлечению инвестиций, в том числе и от зарубежных инвесторов, для развития и модернизации производства, снижения предпринимательских рисков, концентрации инженерного потенциала, активного и целенаправленного проведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;

5. Организацию эффективного взаимодействия с крупными клиентами по разным направлениям полиграфии и сопутствующих услуг.

В этой связи, весьма эффективно и целесообразно создание и развитие в полиграфии именно холдингов – крупных отраслевых и межотраслевых структур, способных осуществлять серийный или крупномасштабный выпуск печатной продукции с минимальными издержками. Именно такие образования способны обеспечить устойчивость полиграфического производства и необходимую конкурентную среду.

Особое значение приобретает то, что холдинговые структуры, созданные и развивающиеся в регионах как более высокие по уровню формы концентрации финансового и промышленного капитала, а также научного потенциала, открывают новые возможности социально-экономического развития региона, укрепления региональных внутрихозяйственных связей, создания благоприятных условий для привлечения отечественных и иностранных инвестиций в региональную экономику.

Кризисные явления в экономике выявили целый ряд проблем общепромышленного и системного характера, анализ и решение которых является задачей первостепенной важности. В качестве проблем развития полиграфических холдингов автор обозначает следующие:

1. Основной проблемой полиграфии остается падение общего объема выпуска печатной продукции и, соответственно, нарастающая тенденция уменьшения масштабов полиграфического производства. Решение проблемы кроется в повышении конкурентоспособности полиграфии. Никакие законодательные защитительные меры не смогут принести существенной пользы, если отечественные полиграфические предприятия не будут удовлетворять постоянно растущим требованиям заказчиков к качеству и срокам изготовления печатной продукции;

2. Второй по значимости, является целая группа взаимосвязанных проблем – это высокая зависимость отечественной полиграфии от импорта, обусловленная и неэффективностью таможенного законодательства, технической и технологической отсталостью большинства предприятий от среднего мирового уровня, в условиях низкой инвестиционной активности предприятий, и отсутствием отечественных мелованных бумаг, что формирует несоответствие потенциала многих полиграфических предприятий потребностям рынка печатной продукции. Для решения данной проблемы необходима, в первую очередь, техническая модернизация производства, при этом важную роль будет играть привлечение инвестиционных ресурсов;

3. В сфере издательско-полиграфического бизнеса отсутствует качественная система подготовки кадров, как на региональном, так и на федеральном уровнях. Одной

из причин такого положения является несоответствие технического оснащения профессиональных учебных заведений требованиям подготовки современных специалистов, уровень квалификации преподавателей и отсутствие необходимого содействия со стороны полиграфического сообщества;

4. Низкая эффективность менеджмента производством на большинстве полиграфических предприятий влечет за собой снижение конкурентоспособности отечественных полиграфических предприятий и неспособность конкурировать с зарубежными издательствами. Для решения данной проблемы необходимо совершенствование системы менеджмента полиграфическим производством и предприятиями в целом с ориентацией на долгосрочное развитие в условиях растущей конкуренции;

5. Отсутствие современного информационного обеспечения как на уровне менеджмента производством на предприятии, так и на уровне рынка полиграфических работ и услуг, под которым автором понимается экономическое пространство взаимодействия системы менеджмента полиграфических работ и услуг и потребителей печатной продукции.

Ранее существовавшая организационно-правовая и нормативно-техническая документация крайне устарела и абсолютно не соответствует современному уровню развития издательско-полиграфического производства. Это, в первую очередь, вопросы стандартизации, нормирования технологических процессов производства и расходования материалов, качества подготовки профессиональных кадров.

Кроме того, на сегодняшний день в России отсутствует обобщенная статистика сферы печати, отвечающая современной классификации полиграфических работ и продукции, и соответствующая международным стандартам. В связи с чем, отсутствуют достаточные структурные показатели рынка полиграфических работ в части количества действующих предприятий, численности работников, производственных возможностей и структуры доходов, экономической эффективности и других обобщенных характеристик.

Обозначенные проблемы, являясь общими для большинства предприятий, входящих в полиграфические холдинговые структуры, их анализ и осмысление – неотъемлемый этап на пути стратегического развития издательских домов и полиграфических холдингов.

Развитие интегрированных структур холдингового типа в полиграфии сопровождается рядом тенденций, систематизированных автором в таблице 1.

Таблица 1 – Тенденции стратегического развития полиграфических холдингов

Общие тенденции развития современного общества	Кризисные явления в мировой экономике	Нарастающая тенденция уменьшения масштабов полиграфического производства и размеров тиражей.
	Глобализация	Усиление влияния и укрепление роли крупных транснациональных корпораций и объединений на рынке полиграфических работ и услуг.
	Стремительное развитие информационных технологий	Растущая конкуренция со стороны цифровых медиа. Вытеснение печатной продукции с информационного рынка. Активное внедрение в полиграфию электронных средств визуализации информации, способствующее его модернизации и дальнейшему развитию.
Общероссийские тенденции развития полиграфии	Децентрализация власти	Снижение роли государственного управления, не смотря на сохраняющиеся значительные доли государства в акционерном капитале большей части крупных полиграфических предприятий.
		Расширение возможностей децентрализации печати за

		счет новых форм организации производства посредством Интернет в режиме online, что позволяет преодолеть географические барьеры.
	Дальнейшее реформирование государственного сектора полиграфии	Продолжение реализации процессов приватизации в сфере издательско-полиграфической деятельности, как на федеральном, так и на региональных уровнях.
		Выполнение ряда программ по реорганизации действующих субъектов в отдельных секторах рынка полиграфических работ.
		Развитие цифровой печати.
Специфические тенденции развития полиграфических предприятий холдинговых структур	Развитие техники и совершенствование технологии печати	Внедрение новых способов распространения продукции, в частности распространение цифровых версий изданий через специальные сетевые сервисы, сохраняющие верстку и дизайн печатных аналогов.
	Внедрение современных допечатных процессов на основе цифровых технологий	Жесткое разделение издательско-полиграфического производства печатной продукции на две зоны ответственности: издательская работа: создание контента, его подготовка и передача цифрового оригинал-макета в печать; полиграфическая реализация издательского проекта: прием и контроль оригинал-макета, печать и сдача готового тиража издания.
	Совершенствование системы менеджмента	Внедрение систем сквозного цифрового управления всеми ступенями производственного процесса и функционирование производства в системе «издатель – полиграфист».

По результатам выполненного в диссертационной работе анализа последствий кризисных явлений на полиграфическом рынке, оценки состояния и проблем развития полиграфических холдингов, очевидно, что современные условия их функционирования крайне неоднозначны. Тем не менее, можно с уверенностью констатировать, что полиграфия развивается стремительными темпами, при этом ключевой тенденцией стратегического развития полиграфических холдингов автор считает движение технологии печати в сторону мультимедийности и освоения новых источников доходов. Другими словами, менеджменту полиграфических холдингов необходимо найти оптимальное соотношение между производством печатной продукции, причем с максимально возможной эффективностью использования современных достижений техники и технологий, и расширением зоны распространения контента в цифровом формате. Таким образом, очевидно, что кризис мировой экономики дал старт принципиальным изменениям, определяющим статус и дальнейшее развитие всего издательско-полиграфического комплекса страны.

2. Выявлены и классифицированы факторы конкурентной среды, оказывающие влияние на развитие полиграфического холдинга в долгосрочной перспективе.

Под конкурентной средой функционирования полиграфического холдинга в диссертационной работе понимается совокупность взаимосвязанных и взаимообусловленных факторов и элементов, находящихся в тесном взаимодействии друг с другом и формирующих благоприятные условия развития и возникновения конкурентных преимуществ полиграфического холдинга в целом и входящих в него хозяйственных единиц, а также негативные условия и дестабилизирующие воздействия на процессы производственно-хозяйственной деятельности предприятий и холдинга в целом, препятствующие его развитию.

Очевидно, развитие полиграфического холдинга протекает под влиянием множества факторов конкурентной среды, выявление и анализ которых является

отправной точкой в процессе стратегического развития холдинга. Всё множество факторов, оказывающих влияние на развитие полиграфического холдинга в долгосрочной перспективе можно дифференцировать на факторы прямого и косвенного воздействия.

Общие факторы косвенного воздействия схематично представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Факторы косвенного воздействия на развитие полиграфического холдинга в конкурентной среде

Факторы прямого воздействия, оказывающие непосредственное влияние на развитие полиграфического холдинга, исследованы и систематизированы с использованием технологии PEST-анализа и в системном виде представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Факторы конкурентной среды, оказывающие влияние на развитие полиграфического холдинга в долгосрочной перспективе

	Влияние	Ответная реакция
ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ		
1. Вступление России в ВТО	Угроза захвата рынка полиграфической продукции и услуг иностранными компаниями. Изменение торговых отношений России с другими странами.	Опередить возможных конкурентов; Повысить конкурентоспособность отечественных компаний; Принятие на гос. уровне нормативно-правовых меры защитного характера для отечественных полиграфических предприятий.
2. Пересмотр таможенно-тарифной политики России по отдельным позициям	Возникновение дополнительного ценового конкурентного преимущества у крупных полиграфических холдингов и издательских домов.	Увеличение выпуска печатной продукции в некоторых сферах полиграфии.
3. Концентрация полиграфического производства	Организация интегрированных групп в федеральном секторе полиграфии, региональные и сетевые объединения. Программа приватизации полиграфических предприятий.	Повышение инвестиционной привлекательности полиграфических предприятий, Рост и развитие полиграфических холдингов.
4. Государственное содействие развитию издательской и полиграфической деятельности	Принятие новых и действие уже принятых государственных программ в области издательской и полиграфической деятельности.	Развитие инновационных направлений полиграфии и полиграфического производства отдельных регионов. Рост инвестиционной и предпринимательской активности отечественных инвесторов.
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ		
1. Дифференциация рыночного пространства медиа-среды на товарные сектора и сегменты, ориентированные на определенный контингент потребителей	Разделение издательно-полиграфического комплекса на отдельные сферы производства печатной продукции: - отрасль печатных СМИ; - отрасль книгоиздания; - индустрия печатной рекламы, - упаковка; - цифровая полиграфия и т.п.	Инициация различными направлениями полиграфического бизнеса новых организационных форм, с разной степенью восприимчивости к регулирующим воздействиям. Специализация производственной деятельности предприятий холдинга
2. Сохранение кризисных явлений в мировой экономике	Агрессивная ценовая политика иностранных производителей;	Снижение рентабельности отечественного полиграфического производства;
3. Рост конкуренции между российскими и иностранными компаниями на рынке полиграфической продукции и услуг	Отток заказов с внутреннего рынка полиграфических работ; Дисбаланс «спроса и предложения».	Применение демпинговых цен на выполняемые работы.

СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ		
1. Повышение культурно-образовательного уровня общества, изменение общественных ценностей	Изменение ожиданий общества в части качества и др. показателей продукции и услуг предоставляемых полиграфическими предприятиями.	Сознательное преобразование полиграфических холдинговых структур в институты, приспособленные к новой социальной среде и ориентированные на интересы и потребности потребителей.
2. Изменение уровня и динамики заработной платы и доходов населения.	Изменение покупательной способности населения Падение (рост) спроса на продукцию полиграфии.	Изменение объемов выпуска печатной продукции.
ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ		
1. Стремительное развитие IT - технологий	Распространение электронных средств чтения «ридеров» (планшетных ПК). Снижение спроса на печатные материалы. Внедрение цифровой печати. Расширение сфер использования сети Интернет.	Падение масштабов производства. Замещение печатной продукции цифровыми аналогами и электронными средствами визуализации. Поиск альтернативных способов продвижения продукта (распространение цифровой версии печатного контента). Внедрение новой концепции полиграфического производства – кросс-медиа
2. Всеобщий научно-технический прогресс	Развитие бизнеса и технологий как в России, так и зарубежом Обострение конкурентной борьбы. Компьютеризация допечатных процессов. Внедрение цифровой печатной техники. Разработка и внедрение новейших достижений техники в производство печатных машин и оборудования.	Активизация использования полиграфии как инструмента в конкурентной борьбе и средства формирования имиджа компании, продвижения на рынке. Содействие развитию полиграфии. Моральное устаревание технико-технологической базы большинства отечественных полиграфических предприятий.
3 Развитие АСУ и ИИСУ	Модернизация системы менеджмента за счет внедрения современных АСУ и ИИСУ	Расширение масштабов сферы «печать по требованию».

По результатам проведенного исследования факторов и их влияния на развитие полиграфических холдингов автор отмечает, что большинство факторов имеют неоднозначный характер воздействия, оказывая как негативное, так и положительное влияние на развитие полиграфических холдингов. В частности, главный фактор, влияющий на развитие современного общества – стремительное развитие цифровых технологий во всех сферах производства и коммуникаций, с одной стороны активизировал в полиграфических холдингах процессы, связанные с организацией, оптимизацией и автоматизацией производства печатной продукции, в направлении их совершенствования, исключив полностью аналоговые технологии в допечатных процессах. Цифровая техника всё глубже проникает в печатные процессы, составляя основную конкуренцию электронным средствам коммуникации. С другой стороны,

развитие цифровых технологий вытесняет (замещает) печатную продукцию полиграфии на информационном рынке.

В связи с этим, чтобы оставаться успешным, полиграфический бизнес должен постоянно отслеживать и учитывать факторы конкурентной среды, их всестороннее влияние на сферу печати, прогнозировать возможные ответные реакции рынка полиграфических работ и услуг и ключевые тенденции его развития для скорейшей адаптации предприятий к возможным переменам.

Суть управления развитием холдинга заключается в обеспечении непрерывного перевода структуры из текущего (исходного) состояния в новое (желаемое) состояние, характеризующееся более высоким уровнем целей и показателей функционирования в сравнении с переходными и достигнутыми состояниями. Спецификой стратегического управления развитием является то, что процесс перехода растянут на длительный период времени, на протяжении которого под воздействием факторов конкурентной среды может изменяться как сам холдинг, достигая некоторых переходных состояний, так и трансформироваться цели его развития и корректироваться траектория движения по достижению этих целей (рисунок 2).

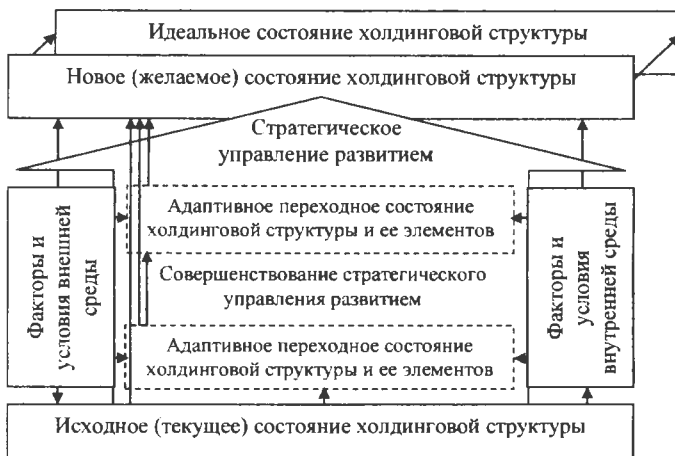


Рисунок 2 – Стратегическое управление развитием холдинговой структуры в конкурентной среде

В связи с чем, стратегическое управление развитием холдинга в конкурентной среде понимается автором как система целенаправленных последовательных действий и состояний, обеспечивающих формирование конкурентных преимуществ, направленных на рост и укрепление рыночных позиций входящих в холдинг бизнес-единиц и холдинга в целом с целью достижения в долгосрочной перспективе некоторого идеального его состояния с учетом влияния факторов внутренней и внешней конкурентной среды.

3. Обоснованы предпосылки совершенствования стратегического управления развитием полиграфического холдинга в конкурентной среде

Под совершенствованием стратегического управления развитием полиграфического холдинга автором подразумевается процесс модернизации отдельных элементов, методов и инструментария управления развитием, в целях повышения его действенности и эффективности в долгосрочной перспективе. Подобное обновление

может быть как комплексным, так и частичным. При этом существенную трансформацию и преобразование могут претерпеть организационная структура холдинга, существующие бизнес-процессы и система управления холдингом.

Необходимость совершенствования стратегического управления развитием полиграфического холдинга в условиях конкурентной среды определяется следующими принципиальными положениями, выступающими в качестве общих предпосылок:

1. Разработка стратегии развития полиграфического холдинга выступает необходимым условием и является гарантом научно-обоснованного движения в перспективных направлениях для достижения некоторого идеального состояния в нестабильных рыночных условиях, что позволит в процессе управления этим движением использовать новейшие достижения и разработки стратегического менеджмента, а также обеспечит чувствительность управления к изменениям внешней и внутренней среды холдинга и возможность соответствующих адаптационных изменений самого холдинга в ходе его развития;

2. В большинстве случаев даже при существовании потенциальных возможностей и наличии необходимых ресурсов для стратегического развития холдинга, они не используются, либо используются недостаточно ввиду низкой эффективности стратегического управления развитием холдинга и его рассогласованности с системой управления холдингом, организационной структурой и основными бизнес-процессами;

3. Количественный и пространственный рост холдингов не подкрепляется соответствующим стратегическим обоснованием, что ведет к бесконтрольному развитию холдинга, изменению его структуры, потере управляемости отдельными бизнес-единицами и всей структурой в целом;

4. Не используется возможность повышения эффективности стратегического управления развитием полиграфического холдинга, посредством выдвижения лидеров и формирования команд управления развитием в отдельных бизнес-единицах холдинговой структуры, проявляющих интерес и способность к стратегическому мышлению, умение и готовность переходить от задач выживания и инерционного существования к масштабным задачам экономического прорыва и устойчивого стратегического развития бизнес-единиц, что в перспективе может способствовать развитию холдинга в целом.

Первоочередным этапом на пути совершенствования любого процесса является осознание потребности в необходимости преобразований и принятие соответствующего решения. Которое должно быть обосновано объективными предпосылками и подкреплено необходимыми ресурсами. В связи с чем, на основе изучения практического опыта корпоративных структур по управлению стратегическим развитием и теоретических наработок отечественных и зарубежных ученых, автором выявлена взаимообусловленность этапов принятия управленческого решения о необходимости совершенствования стратегического управления развитием холдинга и соответствующих для каждого этапа объективных предпосылок его реализации, представленная на рис. 3.

Группировка предпосылок в соответствии с этапами процесса принятия управленческого решения позволяет сформировать систему обоснования необходимости и целесообразности проведения каждого из этапов, что, по мнению автора, будет способствовать повышению скорости и точности достижения поставленной цели совершенствования стратегического управления развитием полиграфического холдинга.

В практическом аспекте выводы автора нашли подтверждение в ходе анализа деятельности ряда предприятий входящих в холдинговые структуры полиграфии, в частности холдинга ЗАО «Печатник», входящего в состав одного из крупнейших издательских домов и представляющего собой динамично развивающуюся сеть газетных полиграфических комплексов, состоящую из десяти типографий (центров ответственности), расположенных в различных регионах страны (рисунок 4).

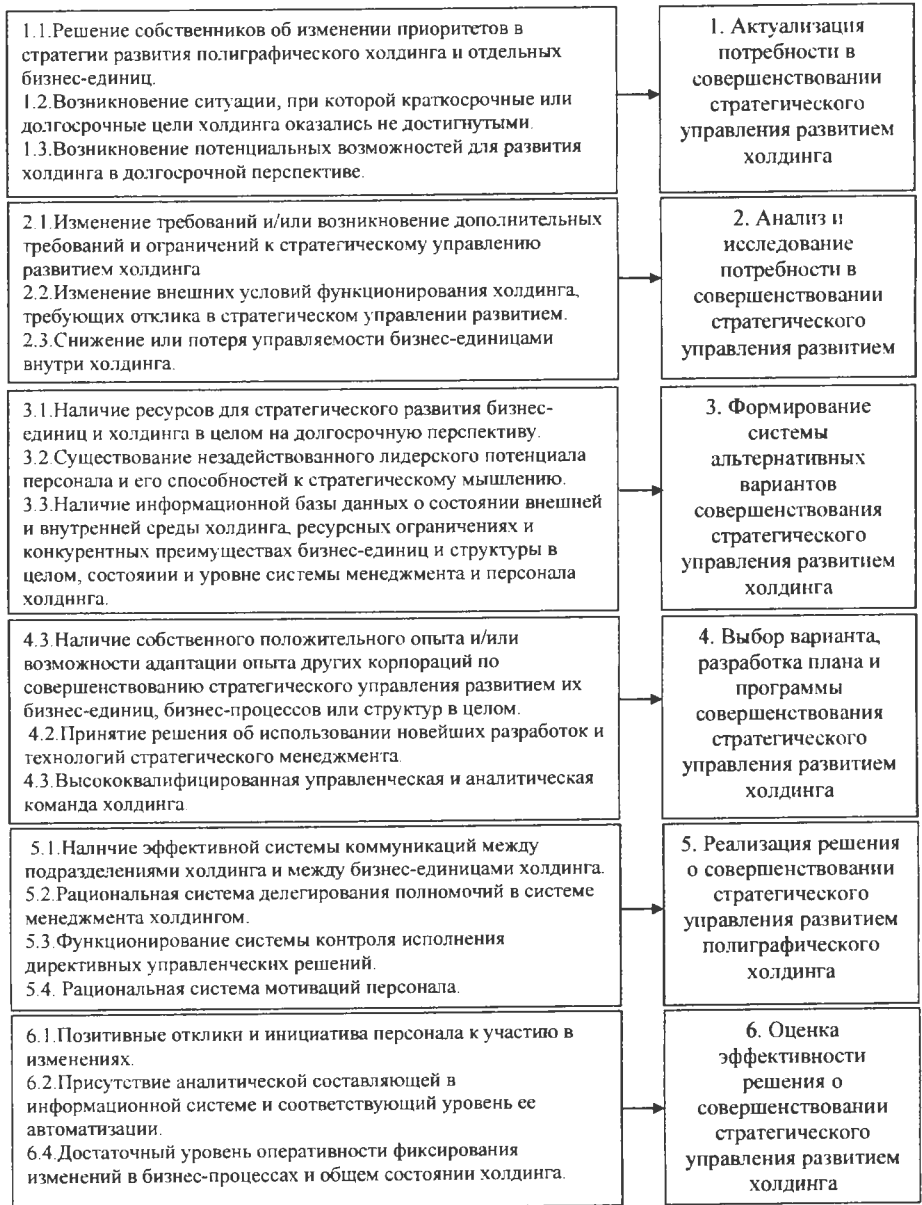


Рисунок 3 – Предпосылки принятия и реализации управленческого решения по совершенствованию стратегического управления развитием холдинга

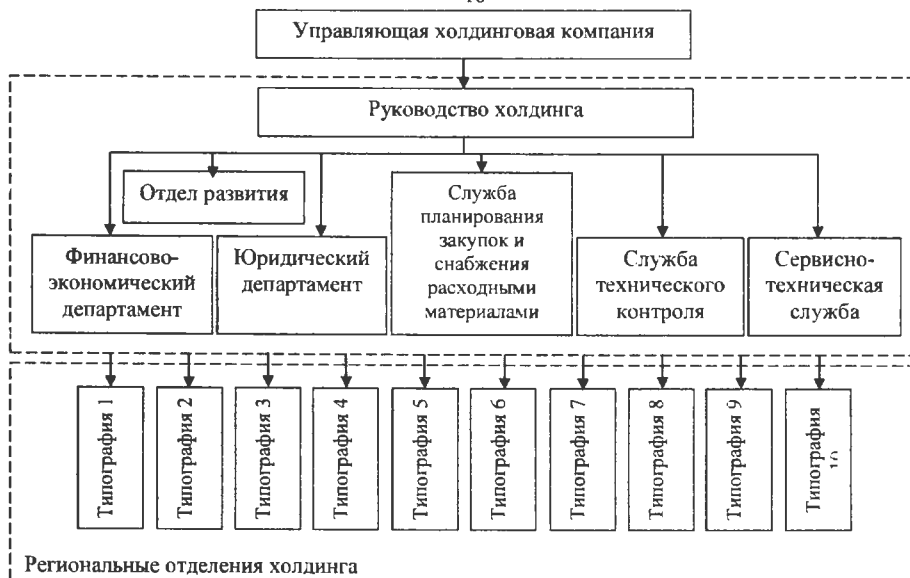


Рисунок 4 – Функционально-организационная структура полиграфического холдинга ЗАО «Печатник»

Региональные типографии ЗАО «Печатник» способны удовлетворять потребности заказчиков по следующим видам услуг: печать изданий форматом А4-А2 на газетной бумаге; печать изданий форматом А4-А2 на бумаге ВХИ; осуществлять подрезку и шитье журнальных изданий; осуществлять доставку отпечатанных тиражей по адресной базе заказчиков (сортировка и экспедирование).

Анализ основных показателей деятельности ЗАО «Печатник» по центрам ответственности (таблица 3) позволяет утверждать, что исследуемая холдинговая структура успешно справляется с последствиями экономического кризиса и демонстрирует тенденции развития в рассматриваемом периоде 2008-2010 гг.

Таблица 3 – Данные для анализа деятельности ЗАО «Печатник» за 2008-2010 гг. по центрам ответственности

Показатель	ЦО 1	ЦО 2	ЦО 3	ЦО 4	ЦО 5	ЦО 6	ЦО 7	ЦО 8	ЦО 9	ЦО 10	Итого
Основные показатели деятельности по центрам ответственности ЗАО «Печатник» в 2008г.											
Доходы, всего (тыс. руб)	115 945	130 630	74 130	61 751	95 130	86 154	84 582	0	0	0	648 322
В т.ч. выручка от типографских услуг	82 102	94 206	52 623	36 370	54 149	37 942	38 517	0	0	0	395 909
ЕВГТДА*	36 809	48 824	17 865	2 023	17 476	4 570	10 815	-1 105	-676	-14822	121 779
Чистая прибыль	16 605	13 699	-3 998	-23276	-2 103	-16071	4 909	-5 578	-7914	-18238	-41 966
Отпечатано условных экземпляров (млн экз.)	173,0	183,7	134,6	89,1	195,6	124,4	86,7	-	-	-	987,1

Основные показатели деятельности по центрам ответственности ЗАО «Печатник» в 2009г.											
Доходы, всего	147333	111876	90 541	89 233	73 171	71 260	64 919	14095	34799	22 222	719449
В т.ч. выручка от типографских услуг	94 949	75 280	63 922	56 166	54 588	48 500	30 558	6 509	16648	12 375	459495
EBITDA*	36 615	29 278	21 626	11 837	15 319	13 298	2 415	-5 588	1 046	-1 412	124433
EBITDA*, %	36%	37%	33%	21%	27%	27%	8%	-85%	6%	-11%	25%
Чистая прибыль	20 638	597	8 888	-12087	3 437	-1 920	-4 417	-24950	-22074	-18951	-50 838
Отпечатано условных экземпляров (млн экз.)	193	145	130	120	154	103	61	14	46	31	998
Основные показатели деятельности по центрам ответственности ЗАО «Печатник» в 2010г.											
Доходы, всего	162010	142 240	114 988	75 273	95 778	88 340	82 726	53 933	65 783	60 309	941 380
В т.ч. выручка от типографских услуг	93 992	92 343	76 583	48 824	63 859	54 064	38 325	29450	34 108	33 471	565018
EBITDA*	30 015	42 736	30 245	13 834	18 182	17 332	7 103	4679	8 387	8 610	181123
EBITDA*, %	29%	44%	38%	28%	27%	31%	17%	15%	23%	25%	29%
Чистая прибыль	16 667	14 389	16 119	-2 224	8 948	4 762	-5 281	-18696	-16556	-12745	5 383
Отпечатано условных экземпляров (млн экз.)	210,0	168,4	152,6	116,3	180,8	102,0	78,4	45,0	81,7	80,6	1 216

Ряд типографий, входящих в структуру холдинга и являясь в начале периода безусловными центрами затрат были преобразованы в центры прибыли. Рентабельность основной деятельности бизнес-единиц холдинга также характеризуется незначительным ростом, что подтверждается динамикой показателя EBITDA (рисунок 5).

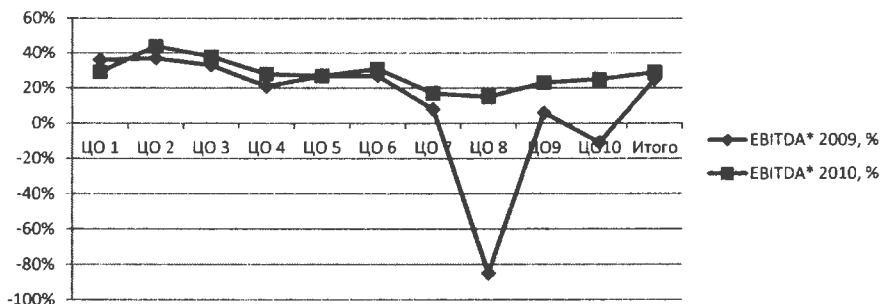


Рисунок 5 – Динамика рентабельности по EBITDA в разрезе центров ответственности ЗАО «Печатник» за 2009-2010 гг.

Несмотря на положительную динамику ряда основных показателей деятельности полиграфического холдинга ЗАО «Печатник», кризисные явления в экономике, обусловившие рост конкуренции на рынке полиграфии, обострили его внутренние проблемы и выявили необходимость совершенствования стратегического управления

развитием компании и её бизнес-единицами, что подтверждается следующими предпосылками:

активизация ряда основных региональных конкурентов (государственных издательско-полиграфических комплексов, основанных еще в советские времена и обладающих мощной производственной базой) в направлении производственно-технологической модернизации своего производства;

рост требований потребителей по обеспечению стабильно высокого качества печати; наличию возможности увеличить количество цветных полос, отпечатываемых за один прогон издания до 32-48 АЗ (4+4); предоставление возможности использовать различные сорта бумаги при печати их изданий; обеспечение своевременной доставки отпечатанных тиражей; конкурентоспособные тарифы; сокращение сроков с момента передачи файлов для печати изданий до момента доставки (отгрузки) отпечатанных тиражей;

переориентация перспектив развития типографий на заказчиков федерального и регионального уровней и заказчиков из соседних регионов, которые обладают мощными финансовыми ресурсами, издают целую линейку продуктов и составляют значительную долю в объеме заказов (рисунок 6);

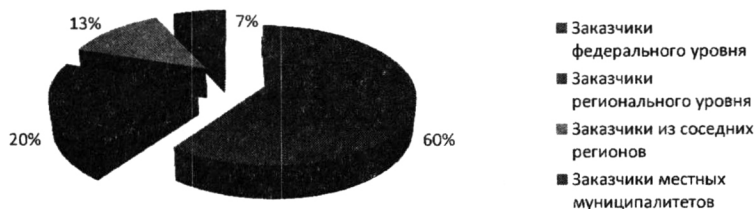


Рисунок 6 – Распределение портфеля заказов региональных типографий ЗАО «Печатник»

комплектация используемого в филиалах оборудования, по своим технологическим характеристикам, не позволяет доминировать типографиям на соответствующих региональных уровнях;

недостаточная загрузка технологических мощностей региональных типографий ЗАО «Печатник», которая в среднем не превышает 43-45%.

Перечисленные предпосылки подтверждают актуальность проведения совершенствования стратегического управления развитием ЗАО «Печатник».

4. Разработана организационно-экономическая модель эффективного стратегического управления развитием полиграфического холдинга в конкурентной среде, ориентированного на повышение его конкурентоспособности на рынке полиграфических работ в долгосрочной перспективе.

В диссертационной работе разработана организационно-экономическая модель эффективного стратегического управления развитием полиграфического холдинга (рисунок 7), в основу которой положено представление стратегического управления как динамической совокупности взаимосвязанных управленческих процессов, логически следующих один из другого.

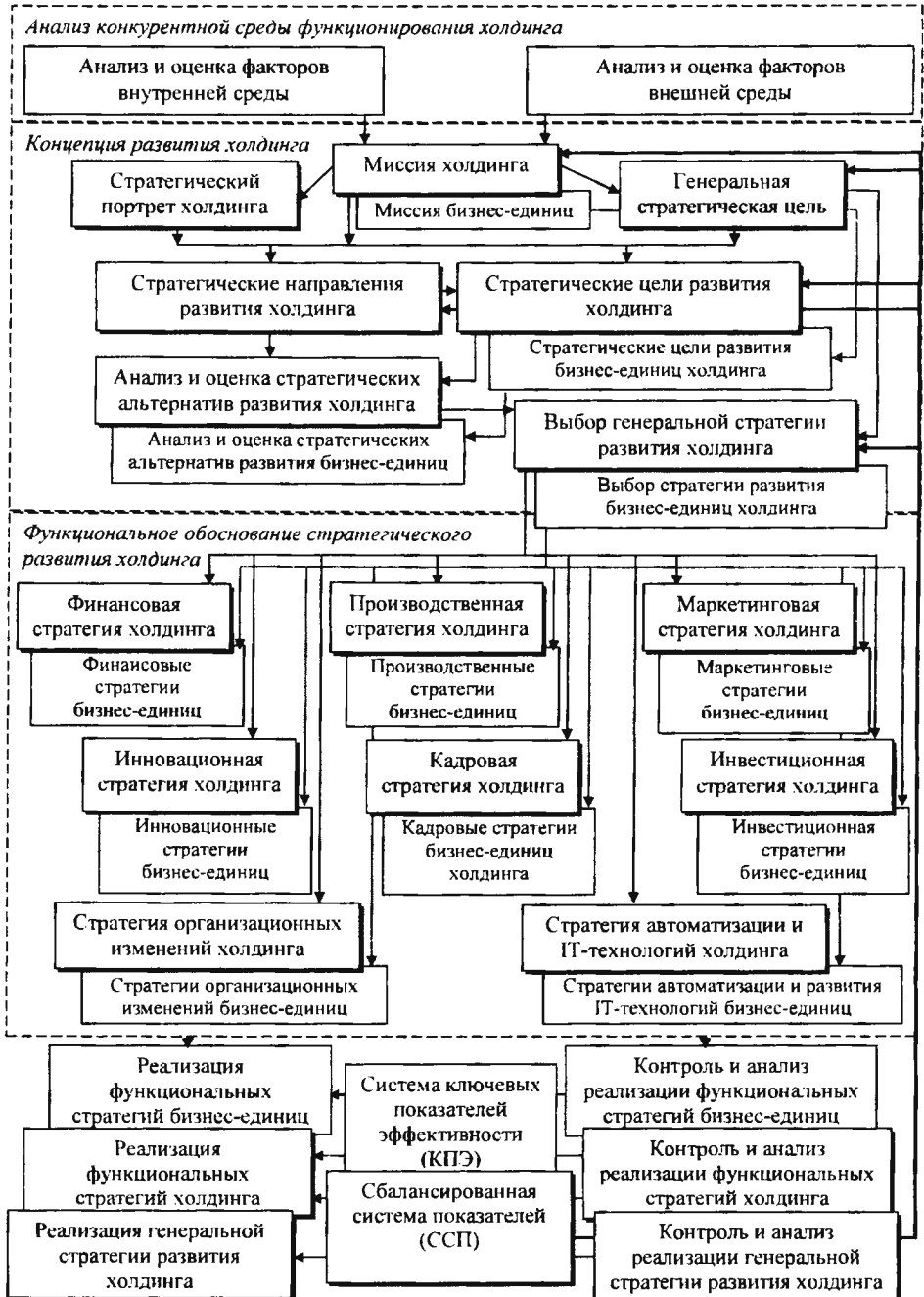


Рисунок 7 – Организационно-экономическая модель эффективного стратегического управления развитием холдинга

Исходя из условий функционирования в конкурентной среде, начальным этапом процесса стратегического управления развитием полиграфического холдинга является комплексный и всесторонний анализ и оценка влияния факторов внешней и внутренней среды, который формирует базу для определения миссии холдинга и его бизнес-единиц.

Миссия компании раскрывает смысл ее существования и предназначение. Исходя из миссии формируются стратегический портрет холдинговой структуры и ее генеральная стратегическая цель, определяющие ключевые стратегические направления развития холдинга и его стратегические цели исходя из которых разрабатываются стратегические цели развития каждой бизнес-единицы.

Далее проводится анализ и оценка стратегических альтернатив развития холдинга и его бизнес-единиц, из множества возможных выбирается наиболее оптимальный вариант и утверждается в качестве генеральной стратегии развития холдинга, на основании которой формируются стратегии развития бизнес-единиц холдинга. Данная процедура является заключительной в формировании концепции стратегического развития холдинга.

Следующим блоком представленной модели является функциональное обоснование стратегического развития холдинга, которое предполагает разработку функциональных стратегий холдинга и его бизнес-единиц, являющихся инструментами долгосрочного и среднесрочного стратегического планирования.

Реализация генеральной стратегии развития является результатом выполнения функциональных стратегий холдинга и его бизнес-единиц, это критический процесс, который в случае успешного выполнения приводит к достижению поставленных стратегических целей развития полиграфического холдинга.

Заключительным, но не менее значимым процессом стратегического управления развитием полиграфического холдинга является контроль и анализ реализации стратегии и ее жизнеспособность, обеспечивающие обратную связь и замыкающие цикл управления.

В работе предлагается использовать систему критериев оценки целей, сформированную на основе ключевых показателей эффективности (КПЭ), характеризующую эффективность (результаты) реализации функциональных стратегий по каждому бизнес-процессу полиграфического холдинга. Применение системы показателей оценки на основе КПЭ, которые являются измерителями достижения целей, по мнению автора, позволит значительно повысить качество процесса выработки целей и эффективность управления достижением установленных целей. Система показателей на основе КПЭ предполагает оценку хода реализации разработанной генеральной стратегии развития полиграфического холдинга, обеспечивая необходимую обратную связь.

Для оценки жизнеспособности стратегии и обеспечения дальнейшего развития холдинга в долгосрочной перспективе автором предлагается использовать сбалансированную систему показателей (ССП), позволяющую увязать воедино видение, миссию, стратегии компании и ее бизнес-единиц в комплекс взаимосвязанных сбалансированных показателей, оценивающий критические факторы текущего и будущего развития полиграфического холдинга, организующий всю его деятельность в соответствии с утвержденной генеральной стратегией.

ССП обеспечивает менеджерам эффективную обратную связь на дополняя информацию о ходе реализации разработанной стратегии информацией о том, насколько избранная стратегия продолжает оставаться жизнеспособной и успешной.

Предлагаемая к применению система ССП/КПЭ является по сути подсистемой стратегического управления развитием полиграфического холдинга, нацеливающей компанию на долгосрочный успех и конкурентоспособность на рынке полиграфических услуг.

Разработанная организационно-экономическая модель эффективного стратегического управления развитием холдинга не охватывает всего спектра задач стратегического управления, решение предложенного набора задач приведет к совершенствованию стратегического управления развитием полиграфического холдинга и повышению его эффективности.

5. Предложены рекомендации по совершенствованию стратегического управления развитием полиграфического холдинга в конкурентной среде.

Для успешной реализации организационно-экономической модели эффективного стратегического управления развитием полиграфического холдинга ЗАО «Печатник», была выявлена необходимость проведения ряда мероприятий по совершенствованию управления развитием в разрезе функциональных стратегий холдинга и его бизнес-единиц. Перечень функциональных стратегий и соответствующих мероприятий по совершенствованию управления их реализацией представлен автором в таблице 4.

Таблица 4 – Приоритетные мероприятия по совершенствованию стратегического управления развитием полиграфического холдинга в конкурентной среде

Функциональные стратегии	Мероприятия по совершенствованию
Генеральная стратегия	Наращивание технологических мощностей и производственной базы. Преобразование действующих типографий холдинга в единую сеть издательско-полиграфического комплекса.
Организационная стратегия	Создание единой нормативной базы и системы стандартов, обязательных к соблюдению в бизнес-единицах холдинговой структуры. Оптимизация структуры управления холдингом. Формирование корпоративной культуры холдинга.
Производственная стратегия	Утверждение единых норм расхода основных полиграфических материалов. Утверждение нормативов резервов запчастей, позволяющих обеспечить бесперебойную работу технологического оборудования.
Финансовая стратегия	Организация системы учета по центрам ответственности. Применение общей учетной политики по ведению бухгалтерской отчетности и единой конфигурации программы бухгалтерского учета с функциями консолидации данных по всем бизнес-единицам холдинга. Разработка единой системы отчетности и документооборота.
Инновационная стратегия	Обеспечение перехода от поэтапного финансирования инновационных проектов к глобальному. Объективная расстановка приоритетных направлений инновационной стратегии.
Инвестиционная стратегия	Обеспечение инвестиционной прозрачности.
Кадровая стратегия	Разработка стандартного штатного расписания в каждой из региональных типографий. Разработка системы функциональных обязанностей по каждой единице персонала. Утверждение единых стандартов по обучению и повышению квалификации персонала. Разработка действенной системы мотивации производственного персонала, нацеленной на безусловное выполнение технологической дисциплины, обеспечение своевременности выполнения заказов.

	повышение своего профессионального уровня и рачительное использование материальных ресурсов. Разработка программы мероприятий по повышению производительности труда путем улучшения системы и структуры управления предприятием.
Стратегия развития автоматизации и IT-технологий	Утверждение единых форм и сроков предоставления отчетности в управляющую компанию. Организация эффективного информационного обмена между руководителями функциональных подразделений, обеспечивающих реализацию базовой стратегии и координацию функциональных программ действий.

Таким образом, для создания или удержания доминирующих позиций на рынке полиграфических услуг, генеральной стратегией развития холдинга ЗАО «Печатник» является создание условий, при которых технологическое оборудование, установленное в региональных типографиях будет отвечать современному научно-техническому уровню и в максимальной степени удовлетворять запросам заказчиков. В целом генеральную стратегию холдинга можно сформулировать как: удвоение в течение 3-х лет выручки от оказания полиграфических услуг и обеспечение уровня рентабельности от основной деятельности, достаточной для развития производственной базы холдинга и расширения ее территориального присутствия – не менее 20%.

Дооснащение типографий необходимо осуществлять однотипным технологическим оборудованием, что позволит не только сократить издержки на его обслуживание, но и внедрить комплекс стандартов: по качеству, по управлению затратами и соответственно – по ценовой политике; по учету основных полиграфических материалов и трудозатрат; по обслуживанию Заказчиков и т.п.

Заявив заказчикам о создании сети издательско-полиграфического комплекса и внедрив комплекс стандартов, ЗАО «Печатник» получит значительное конкурентное преимущество, т.к. на основе этих стандартов у Заказчика появляется возможность планировать собственное долгосрочное развитие как территориально, так и в разрезе выпуска конкретных изданий.

Преобразование действующих региональных типографий холдинга в единую сеть издательско-полиграфического комплекса позволит:

1. Выстроить долговременные деловые отношения с крупными заказчиками.
2. Увеличить загрузку производственных мощностей типографий, входящих в комплекс за счет расширения спектра полиграфических услуг.
3. Внедрить комплекс стандартов.
4. Оптимизировать структуру управления.
5. Минимизировать затраты.
6. Заявить о себе как о крупном покупателе основных полиграфических материалов и получить дополнительные скидки у Поставщиков.

Таким образом, разработанные в диссертационной работе теоретические и методические положения, а также практические рекомендации по совершенствованию стратегического управления развитием полиграфического холдинга, в случае их успешной адаптации к специфике конкретного предприятия и дальнейшей реализации позволят повысить эффективность и конкурентоспособность холдинга на рынке полиграфических услуг в долгосрочной перспективе.

**РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОТРАЖЕНЫ В СЛЕДУЮЩИХ
ПУБЛИКАЦИЯХ:**

1. Воротягин И.А., Шепелев С.А. Механизм оптимальной подготовки и обеспечения производственной программы предприятия // Российское предпринимательство. 2012. № 1. – 0,6 п.л. (авт. 0,3 п.л.)
2. Воротягин И.А. Проблемы и стратегические перспективы развития полиграфических холдингов в России // Российское предпринимательство. 2012. № 3. – 0,4 п.л.
3. Воротягин И.А., Глезман Л.В. Стратегическое управление развитием полиграфического холдинга в конкурентной среде // Материалы Международной научно-практической конференции «Совершенствование стратегического управления корпоративными образованиями и региональная промышленная политика перехода к новой инновационной экономике», г. Пермь, 10 ноября 2011 г. / Отв. ред. В.Г. Прудский.- Пермь: Издательство ПГУ, 2011. – 0,5 п.л. (авт. 0,25 п.л.)
4. Воротягин И.А., Глезман Л.В. Приоритетные направления развития полиграфических холдингов в условиях выхода из кризиса // Промышленность и сельское хозяйство региона в условиях выхода из кризиса: Сборник научных трудов / Пермский филиал Учреждения Российской академии наук Института экономики УрО РАН / Отв. ред. А.Н. Пыткин.- Пермь: ООО «Полиграф Сити», 2011. – Выпуск X. – 0,31 п.л. (авт. 0,15 п.л.)
5. Воротягин И.А. Теоретические основы стратегического управления развитием полиграфических предприятий. Препринт. – Пермь: Изд-во ООО «Полиграф Сити», 2009. – 2,5 п.л.
6. Воротягин И.А., Пыткин А.Н. Особенности развития предприятий полиграфического холдинга в конкурентной среде. Препринт. – Пермь: Изд-во ООО «Полиграф Сити», 2010. – 3,0 п.л. (авт. 1,5 п.л.)
7. Воротягин И.А. Совершенствование стратегического управления развитием полиграфических холдинговых структур в конкурентной среде. Препринт. – Пермь: Изд-во ООО «Полиграф Сити», 2011. – 2,5 п.л. (авт. 1,5 п.л.)

Подписано в печать 06.02.2012 г.
Формат 60х84 1/16. Бумага писчая. П.л. 1,3
Тираж 100 экз. Заказ № 63

**ООО «Полиграф Сити»,
г. Пермь, ул. Ленина, 66, оф.222**

10²